CORSO ANNUALE
DI FACILITAZIONE

CORSO ANNUALE FACILITAZIONE GRUPPI

Struttura, presa di decisioni e governance

Autrice: Martina Francesca

Con contributi di Miguel Plaza "Aua"

CC BY NC ND

Indice

Indice	2
Licenza d’uso	3
Ringraziamenti	3
La “mente” del gruppo	5
Distinguere processo e contenuto	6
Suggerimenti per riunioni efficaci	7
Ruoli utili per una riunione efficace	13
Tipi di decisione	15
Le decisioni e la complessità:	16
la matrice di Stacey e il Cynefin Framework	16
Il processo decisionale	23
Metodi decisionali	29
Metodo decisionale per assenso	30
Ancora sui ruoli in un gruppo	35
Chi decide cosa e come? Struttura di governance	41

Licenza d'uso

Il materiale di questi appunti (testi e immagini) è un contenuto sostanzialmente originale (tranne dove diversamente indicato). Per scelta delle autrici, è accessibile in modalità open source attraverso la **licenza Creative Commons.**

Questa licenza permette l'uso di questo materiale senza scopo di lucro, così come la sua esposizione o riproduzione, sempre che sia riconosciuta la fonte e gli autori. Qualunque utilizzo a scopo di lucro non è permesso, e si potrà fare solo mettendosi in contatto con gli autori e autrici per esplorare possibili accordi o permessi specifici.

Martina Francesca - info@martinafrancesca.it
Aua Plaza - desaprendiendo@riseup.net

Ringraziamenti

Ho imparato molto di quello che so sui processi e metodi decisionali da Beatrice Briggs, durante un corso in Italia diversi anni fa, Pierre Houben per quanto riguarda la sociocrazia e Genny Carraro per la sociocrazia 3.0.
Ho scoperto la democrazia deliberativa grazie a Cristiano Bottone di Transition Italia e grazie a Marcin Gerwin, per il quale ho revisionato la traduzione italiana della sua guida "Le Assemblee Civiche - Guida a una democrazia che funziona" e a cui sono molto grata per la generosità disinteressata.
In particolare con Pierre ho avuto modo di riflettere approfonditamente sul tema delle riunioni e della presa decisionale nell'esperienza di sviluppare assieme un corso formativo specifico su questi temi. Le 4 edizioni nel 2018 sono state un'occasione di grande arricchimento.
Grazie anche ad Aua per sostenermi nell'arricchire ulteriormente queste conoscenze, integrandole con il modello dei 4 spazi e con la sua vasta esperienza di decisioni in gruppo in situazioni complesse.

Martina

La “mente” del gruppo

Con questo modulo ci addentriamo nel penultimo dei 4 spazi che ci resta da esplorare: quello della struttura, governance e presa di decisioni. Se pensiamo al modello dei tre livelli della realtà, ci rendiamo conto che durante i vari moduli del corso annuale siamo andati a esplorare dapprima i livelli più profondi, mentre ora stiamo tornando al **livello della realtà dei fatti o più strutturale.** Anche se non c’è dubbio che i vari livelli sono in qualche modo collegati e compresenti, è anche vero che quando abbiamo a che fare con struttura, presa decisionale e governance abbiamo più bisogno di appellarci a qualità come efficienza, efficacia, chiarezza, concretezza e specificità di accordi, piani d’azione, ordini del giorno. Potremmo definire questo spazio la “mente” del gruppo, che si mette in relazione con il “cuore”, e cioè la gestione emozionale e la trasformazione dei conflitti.

Anche a chi facilita è richiesto di esercitare **un tipo di facilitazione strutturato, chiaro e pragmatico**, in grado di mantenere il gruppo concentrato sugli obiettivi, senza però dimenticare di tenere le antenne dritte e pronte a recepire eventuali segnali che ci indicano il bisogno di dedicare spazio ai livelli relazionali o emotivi: una sorta di “doppia attenzione” che facilitatori e facilitatrici imparano a sviluppare con l’esperienza.

Oltre alle **meta-abilità** che abbiamo già elencato negli appunti del modulo 3, altre che sono particolarmente utili per il ruolo della facilitazione in uno spazio di presa decisionale sono: la capacità di organizzazione, la chiarezza, la fermezza nel tenere saldi i confini del processo decisionale, rimanere concentrati e focalizzati insieme al gruppo, la capacità di sintetizzare, riassumere, schematizzare. Oltre naturalmente a buona memoria e senso dell’umorismo.

Distinguere processo e contenuto

Quando facilitiamo un processo decisionale, è importante distinguere chiaramente processo e contenuto per evitare di entrare in ambiti che non competono al ruolo della facilitazione.
Uno dei **tabù del facilitatore** (come li chiama Beatrice Briggs[1]) è proprio quello di entrare nel contenuto: la facilitatrice non interviene nel merito della decisione, non esprime opinioni personali sugli argomenti in discussione o sulle decisioni prese. **Il compito di chi facilita è infatti quello di curare il processo**, fare in modo che il gruppo arrivi alla decisione X (o Y, o Z…) attraverso un processo non solo efficace, ma anche inclusivo e flessibile. Nel modulo 3 abbiamo parlato della differenza tra ruolo della facilitazione e ruolo di *leadership*: il/la leader si occupa del contenuto, cioè del *cosa*, è il motore che sostiene l'attività del gruppo. La facilitazione si occupa invece del *come*, del processo, ed è l'olio che permette al motore di funzionare bene. Riassumendo: **il facilitatore è neutrale sul contenuto e sul risultato, ma non è neutrale sul processo.**
Si potrebbe discutere a lungo se neutralità di chi facilita possa davvero essere tale. Qui ci limitiamo ad osservare che ogni persona si porta dietro il proprio vissuto e la propria storia, anche quando si trova a ricoprire il ruolo della facilitazione; la neutralità assoluta è, di conseguenza, difficilmente raggiungibile e diventano fondamentali il lavoro interiore e la consapevolezza della propria diversità interna.
In questa tabella ci sono alcuni esempi che chiariscono a cosa ci riferiamo quando parliamo di processo e di contenuto:

Processo	Contenuto
Decidere tempi per punti dell'Ordine del giorno (OdG)	Stabilire gli argomenti nell'OdG di una riunione
Utilizzare turni di parola, giri di parola, o altri metodi per gestire il flusso della discussione	Esprimere diverse opinioni
Decidere quali tecniche partecipative utilizzare in un incontro	La decisione
Condurre i passi del processo e metodo decisionale	"Votare" durante un processo decisionale
Preparare lo spazio	Stabilire l'obiettivo di un incontro

[1] Beatrice Briggs, Guida pratica a facilitazione e metodo del consenso. Terra Nuova Edizioni

Suggerimenti per riunioni efficaci

Materiale originale Miguel Plaza “Aua” e Martina Francesca - Licenza CC tipo BY-NC-ND

Le riunioni sono la spina dorsale dell’attività di qualsiasi gruppo: non sono solo quei momenti in cui prendere decisioni sulle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi del gruppo, ma anche occasioni per consolidare la cultura e la coesione del gruppo e veri e propri banchi di prova dove confrontarsi con frustrazione, confusione, tensioni, conflitti, dinamiche di rango e potere.
Le riunioni sono un punto di leva per cambiare la cultura di un gruppo o un’organizzazione perché è lì che questa si manifesta in modo più evidente, in tutti i suoi aspetti funzionali e disfunzionali.

Qui di seguito ci sono alcuni spunti per preparare e facilitare riunioni efficaci e produttive, ricordando che il prima e il dopo sono altrettanto importanti della riunione stessa.
Per inciso, moderare una riunione (preparazione OdG, gestione delle fasi della riunione, gestione dei turni di parola, senza facilitare discussioni o processi decisionali complessi) può essere uno dei primi campi dove mettersi alla prova nel ruolo della facilitazione.

RIUNIONI: PRIMA, DURANTE E DOPO

Materiale originale Martina Francesca - adattato da Beatrice Briggs - Licenza CC tipo BY-NC-ND

Prima della riunione

- **Chiarire l'obiettivo o gli obiettivi della riunione.** Questo è un aspetto molto importante perché chiarisce qual è il motivo per cui il gruppo si incontra. Evita la sensazione di partecipare a riunioni inutili o fumose ed è un modo di rispettare il tempo e l'impegno dei membri del gruppo.

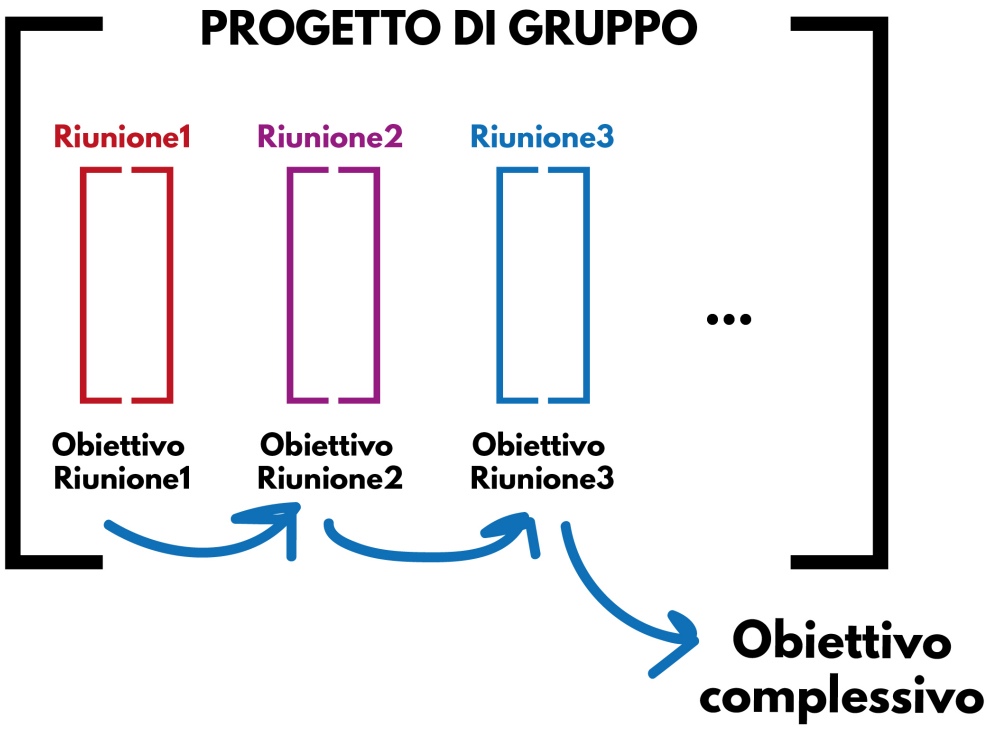
  Gli obiettivi di una riunione possono essere per esempio:

  - condividere informazioni

- ricevere feedback o input su una proposta (non decidere)
- esplorare e discutere un tema specifico (indagine, generare opzioni)
- prendere una decisione
- valutare un progetto o un'azione
- formare il gruppo su una competenza specifica…

È importante che gli obiettivi vengano espressi nella maniera più chiara e specifica possibile. Per esempio: "parlare del prossimo evento" è un obiettivo piuttosto vago. Potrebbe essere reso più specifico in questo modo: "stabilire i criteri per decidere quali relatori invitare". Così da un lato sappiamo cosa aspettarci alla fine della riunione e avremo un metro di misura per valutare se siamo sulla strada giusta; dall'altro sapremo anche quali passi stiamo facendo per raggiungere nel tempo gli obiettivi di più ampia portata che il gruppo si pone (vedi figura sotto[2]).

- **Preparare l'Ordine del Giorno** (OdG), identificare referenti per ciascun punto dell'OdG e stabilire tempi per ciascun argomento di discussione.



Materiale adattato da S. Kaner, L. Lind, C. Toldi, S. Fisk, D. Berger - Licenza CC tipo BY-NC-ND

- **Condividere eventuali materiali** che è importante conoscere prima della riunione,

[2] Adattata da S. Kaner, L. Lind, C. Toldi, S. Fisk, D. Berger, Facilitator's Guide to Participatory Decision Making, Jossey-Bass

eventualmente preparati dai referenti dell'OdG.

- **Definire luogo e orari** di inizio e fine riunione e comunicarli al gruppo.
- **Organizzare eventuali aspetti logistici** (prenotazione sala, trasporti, pasti, coffee break…).
- **Allestire lo spazio** e verificare che tutti materiali siano disponibili (ad esempio: sedie e tavoli, lavagna a fogli, cartelloni, pennarelli, post-it, scotch carta, computer o libro verbali per redigere il verbale, proiettore per eventuali presentazioni, eccetera).
- **Altre necessità specifiche** che è importante prendere in considerazione prima dell'incontro.

Durante la riunione

Suggeriamo di organizzare una riunione seguendo le seguenti fasi:

1) **Apertura**, in cui formalizzare l'inizio dell'incontro, favorire la coesione, creare un'atmosfera concentrata e attenta, dare tutte le informazioni importanti per poter procedere nella riunione senza intoppi;
2) **Discussione punti all'Ordine del Giorno;**
3) **Chiusura,** per valutare l'incontro e chiuderlo formalmente, anche attraverso un momento di coesione.

Vediamo queste fasi una per una.

- ### Apertura

È il momento che **formalizza l'inizio dell'incontro**, dà a tutti il tempo di arrivare pienamente e di concentrarsi, **crea coesione e legittima il ruolo del facilitatore**.
Apriamo l'incontro con un "rituale" di apertura appropriato alla cultura del gruppo, che rinforza la coesione (può essere un minuto di silenzio, un canto, accendere una candela, il suono delle campanelle…) e con un giro di apertura in cui chiedere alle persone di condividere brevemente qualcosa su di sé. I temi del giro di apertura possono essere i più diversi: un semplice "come stiamo?"; raccontare di qualcosa di personale; il "meteo interiore"; possiamo fare giri di apertura senza parole, ma solo con gesti o suoni che poi tutto il gruppo ripete; può essere anche un momento per un giro di presentazioni se le persone non si conoscono. Anche qui è importante conoscere la cultura del gruppo. Con il giro di apertura diamo degli spunti per un piccolo spazio di condivisione e gestione emozionale.
Nell'introduzione all'incontro il facilitatore o facilitatrice chiarisce il proprio ruolo e il metodo di

lavoro, chiedendo poi al gruppo l'appoggio alla facilitazione. Vengono anche nominati altri ruoli di supporto (verbalista, guardiano/a del tempo e così via) e presentati o ricordati gli accordi di base.

• Discussione dei punti dell'OdG

Il compito di chi facilita, man mano si procede nell'OdG, non è solo leggere l'argomento e dare la parola alla persona referente, ma soprattutto facilitare la discussione per raggiungere una conclusione nei tempi stabiliti. Rientra nel ruolo della facilitazione stabilire con quali tecniche partecipative guidare il dialogo, ricordando che raramente una discussione libera permette a tutti i membri del gruppo di partecipare. Utilizzando nel modo più adatto giri di parola, lavori a coppie o in sottogruppi, brainstorming o altre tecniche di indagine, e così via, il ruolo della facilitazione si assicura di creare spazio per la partecipazione di tutte le persone, evitare che la discussione venga monopolizzata da poche o si trasformi in un botta e risposta tra due punti di vista opposti.

Nella preparazione dell'OdG, ci possono per esempio essere una o più persone **referenti** che raccolgono i temi rimasti in sospeso o emersi durante la riunione precedente e insieme al facilitatore definiscono i punti da discutere. È importante specificare se un punto nell'OdG è in una **fase di presentazione al gruppo, discussione o decisione** e anche indicare chi è la persona referente per quello specifico argomento, come nell'esempio che segue.

Nome del gruppo **Data**			
Orario	Apertura		
"	Annunci		
"	Punto 1 OdG	Referente 1	Fase: presentazione / discussione / decisione
"	Punto 2 OdG	Referente 2	Fase: presentazione / discussione / decisione
"	…		
"	Prossimi passi		
"	Valutazione		
"	Chiusura		

Gli **annunci** (ad es. approvazione verbale riunione precedente, comunicazioni logistiche, ecc) possono essere messi all'inizio dell'OdG, in modo da risolvere quanto prima le questioni logistiche e amministrative e sgomberare il campo per affrontare gli argomenti più corposi con maggiore concentrazione.
Alla fine dei vari punti dell'agenda, prima di avviarsi verso la chiusura, è il momento di tirare le

fila, riassumere quello che è stato discusso e/o deciso, chiarire chi fa cosa entro quando (**prossimi passi**).

Un suggerimento: nell'OdG è bene **evitare la voce "varie ed eventuali"**: è un modo infallibile per aprire i temi più spinosi alla fine dell'incontro, quando non c'è più tempo a disposizione e la stanchezza si fa sentire! Potete per esempio **utilizzare un cartellone chiamato "frigorifero"** o "porto" o "parcheggio" dove chiunque può segnare temi importanti da discutere mano a mano che gli vengono in mente, assicurandosi così che non vadano perduti. Da qui si può attingere per preparare l'OdG della riunione successiva, oppure affidare a un piccolo sottogruppo il compito di documentarsi su un tema che è stato sollevato, prima di presentarlo nel prossimo incontro.

- **Chiusura:**

In chiusura alla riunione è importante avere tempo a sufficienza per

- **Valutare** la riunione, attraverso un giro di parola o chiedendo di scrivere su un cartellone cosa è andato bene e cosa migliorare.
- **Fissare data, orario e luogo** della prossima riunione (buona norma farlo quando si è tutti presenti).
- **Ringraziamenti** e giro di chiusura.

Dopo la riunione

- **Conservare e archiviare** eventuali fogli lavagna o cartelloni, in formato cartaceo o digitale
- **Trascrivere il verbale** e inviarlo a tutti i partecipanti
- **Raccogliere i punti rimasti in sospeso** durante la riunione e utilizzarli per preparare l'OdG successivo. Questo è il compito di una o più persone che prendono il ruolo di organizzatori dell'OdG, volendo anche insieme a chi facilita.

Ruoli utili per una riunione efficace

Sono diversi i **ruoli formali** che contribuiscono alla buona riuscita di una riunione[3]:

Facilitatrice

Ha il compito di accompagnare il processo del gruppo. Usa strumenti e approcci adeguati a creare un contesto di ascolto e concentrazione, che favorisce la partecipazione di tutti i membri del gruppo. Partecipa alla preparazione dell'OdG e si occupa di scegliere il metodo di lavoro opportuno per raggiungere gli obiettivi della riunione.

Verbalista

È la persona che fissa per iscritto, in modo conciso e chiaro, i punti salienti della riunione. In una riunione di presa decisionale, la verbalista registra testualmente le decisioni approvate durante l'incontro. Il verbale sarà poi condiviso con le altre partecipanti.

Guardiana o custode del tempo

Collabora con la facilitazione nel tenere d'occhio lo scorrere del tempo. Avvisa quando sta per scadere il tempo destinato a un punto all'OdG o a una pausa e quando si avvicina la fine della riunione. Cronometra la durata degli interventi di chi prende la parola, se si è stabilita una durata massima per essi.

Organizzatrice dell'OdG

Tiene traccia dei punti rimasti in sospeso o emersi durante una riunione e chiede ai membri del gruppo se ci sono argomenti da inserire nell'OdG successivo. Tiene traccia anche delle scadenze per la valutazione di decisioni prese in passato. Partecipa quindi alla preparazione dell'OdG della riunione successiva.

Referenti degli argomenti

Sono le persone che hanno la responsabilità di presentare a tutto il gruppo un tema presente nell'OdG, raccogliendo informazioni e preparando anche eventuali materiali.

Scriba

Questo ruolo annota su una lavagna i punti salienti della discussione mano a mano che emergono durante la riunione. Può essere un ruolo svolto dalla co-facilitazione.

---

[3]Vedi Beatrice Briggs, Guida pratica a facilitazione e metodo del consenso. Terra Nuova Edizioni

Guardiana o custode delle vibrazioni / dell'energia

Questo ruolo ha il compito di prestare attenzione allo stato emotivo del gruppo, a eventuali segnali di tensione o di stanchezza. Se nota sintomi di questo tipo può intervenire portando le proprie osservazioni (non opinioni personali) o proponendo modi per cambiare il livello energetico del gruppo. Ad esempio: fare una pausa, respiri profondi o un esercizio energizzante.

Guardiana o custode della porta

Ha il compito di accompagnare persone in ritardo a inserirsi nella riunione in corso, spiegando brevemente a che punto è arrivato il gruppo. Rimane vicino all'entrata del luogo dove si svolge l'incontro per evitare interruzioni dall'esterno, specie in momenti dove è importante che il gruppo non venga disturbato.

Bellezza e ordine

Si occupa di allestire lo spazio prima della riunione e riordinarlo alla fine dell'incontro.

Paciere

Questo ruolo interviene in caso di conflitti molto scalati, accompagnando persone in stato emotivo alterato fuori dalla sala per sfogarsi o calmarsi prima di reintegrarsi nel gruppo.

Traduttrice

Se necessario, traduce in altre lingue (anche linguaggio dei segni).

Rappresentante di tutte le specie[4]

È un ruolo che durante una riunione o incontro assume un punto di vista non umano sul tema in discussione, per arrivare a decisioni che tengano in considerazione anche le conseguenze sugli ecosistemi e la natura.

---

[4] Vedi anche il "Concilio di Tutti gli esseri", una pratica del Lavoro che Riconnette descritta in "Coming Back to Life" di Joanna Macy e Molly Young Borwn, New Society Publishers.
Vedi anche "Thinking Like a Mountain - Towards a Council of All Beings", di J. Seed, J. Macy, P. Fleming, A. Naess, New Catalyst Books.

Tipi di decisione

Parlando di decisioni abbiamo a che far con una grande varietà di situazioni. A seconda del tipo di decisione da prendere, ci troveremo ad utilizzare processi o metodi decisionali diversi, per cui è importante, sia come facilitatori sia come membri di un gruppo, avere chiarezza di qual è il contesto specifico che stiamo affrontando.
Ecco quindi due modi di classificare le decisioni da prendere, mentre nel capitoletto successivo approfondiremo il tema del contesto (semplice, complesso o caotico) a cui facciamo riferimento.

Classificazione in base al contenuto

Decisioni strategiche: sono quelle che possono avere conseguenze a lungo/medio termine su tutto il gruppo/organizzazione, come per esempio le decisioni relative alla visione, missione, piano strategico.

Decisioni organizzative: riguardano gli aspetti organizzativi appunto che permettono al gruppo di portare avanti la propria missione. Per esempio: che obiettivi raggiungere e in quanto tempo, come dividere il lavoro, eccetera.

Decisioni operative: riguardano le azioni concrete da compiere per raggiungere gli obiettivi che il gruppo si è dato in un certo ambito. Per esempio: decidere quale grafica scegliere per il sito, se acquistare un certo attrezzo, quali musicisti invitare ad un evento e così via.

Classificazione in base al grado di coinvolgimento:

Decisioni autoritarie o oligarchiche: il potere decisionale è nelle mani di una persona o un gruppo ristretto.

Consultazione: il potere decisionale finale rimane nelle mani di un organo ben preciso, ma il momento decisionale è preceduto da un processo di indagine e ascolto delle esigenze e delle opinioni delle persone che saranno influenzate dalla decisione.

Delega: il gruppo decide di delegare la decisione finale a una persona/gruppo esterno, soprattutto nel caso in cui si tratti di decisioni in ambito tecnico che richiedono una competenza specifica.

Decisioni partecipative: tutto il gruppo ha potere decisionale e ha il diritto/dovere di partecipare alla decisione. Questa può avvenire con diversi metodi (maggioranze di diverso tipo, consenso, assenso).

Le decisioni e la complessità: la matrice di Stacey e il Cynefin Framework

Classificando i vari tipi di decisione, abbiamo già incominciato a inquadrare l'idea che parlare di processo decisionale porta con sé numerose sfumature: può variare il contenuto della decisione, può variare il livello di coinvolgimento. Può variare anche il contesto e il livello di complessità della decisione che il gruppo o l'organizzazione deve prendere. Alla domanda: "Come si prendono le decisioni in gruppo?", la risposta non può che essere: "Dipende".

Vogliamo ora inquadrare il tema delle decisioni attraverso la lente dei sistemi complessi. Vedremo che esistono contesti diversi, semplici, complicati, complessi e caotici, e che in ciascuno di essi la modalità di rispondere dovrà necessariamente essere diversa. Facciamo questa distinzione perché tutti gruppi si troveranno di fronte prima o poi a situazioni appartenenti a questi diversi contesti. Questo richiede una grande capacità di adattamento e strumenti decisionali poliedrici ed articolati. Spesso tendiamo, come essere umani, a basarci sull'assunto che il mondo funzioni sempre in modo lineare, coerente e prevedibile. Purtroppo è illusorio pensare di utilizzare sempre lo stesso strumento e approccio in tutte le condizioni: questo può portarci a errori e conseguenze indesiderate.

Per orientarsi in questi contesti, il Cynefin Framework e la matrice di Stacey sono strumenti molto utili. Vediamoli più in dettaglio.

Il Cynefin Framework[5]

È una cornice concettuale usata come supporto nei processi decisionali ed è stata sviluppata da Dave Snowden nel 1999. Cynefin (pronuncia *kunevin*) è una parola gallese che sta a indicare i molteplici fattori nell'ambiente e nella nostra esperienza che ci influenzano in modi che non possiamo comprendere del tutto.

Contenuto originale di da D. Snowden, grafica di Martina Francesca

[5] David J. Snowden, Mary E. Boone. A Leader's Framework For Decision Making, Harvard Business Review, 2007

In questa cornice sono presenti **cinque diversi contesti o domini, definiti in base alla natura delle relazioni causa-effetto** in una data situazione: **semplice, complicato, complesso, caotico** e un quinto dominio che è chiamato **disordine**. Lo scopo del Cynefin Framework non è tanto classificare, quanto piuttosto "costruire un senso" (*sense-making* in inglese): adattare le informazioni che arrivano dall'esperienza all'interno di una cornice (che essendo una cornice, un modello, sappiamo che non corrisponderà mai alla realtà nella sua completezza).

Il disordine

Il primo dominio che osserviamo nell'illustrazione è quello al centro: il disordine. Ci troviamo in questo dominio quando la situazione non è chiara e non possiamo ricondurci chiaramente a uno degli altri quattro domini, ma ci sono molte prospettive che lottano per prevalere, c'è rumore di fondo e confusione. Per uscire da questo dominio una strada può essere scomporre la situazione in problemi più semplici e per ognuno di questi capire a quale altro dominio si riferisce.

I contesti semplici

Se **causa ed effetto sono chiaramente collegati tra di loro**, in un modo che tutti possono riconoscere e descrivere con facilità, ci troviamo nel dominio semplice.
Per esempio, so che se faccio bollire l'acqua, butto la pasta, aspetto 10 minuti, alla fine la pasta sarà cotta.

Nel caso di un gruppo rientrano in questa categoria ad esempio le **procedure consolidate, poco soggette a cambiamenti**, come la procedura per diventare soci di un'associazione, processare un ordine di acquisto… cose di questo genere. Si tratta di situazioni dove la risposta giusta a un problema è evidente, non c'è bisogno di discuterla perché tutte le parti condividono linguaggi e modi di fare.

Se c'è una decisione da prendere, occorre innanzitutto ***percepire*** in che situazione ci si trova (acquisendo informazioni e valutandole), ***categorizzare*** la situazione in una delle casistiche standard e ***rispondere*** basandosi su un certo numero di prassi consolidate.
Una decisione autarchica o in generale uno stile di leadership più direttivo qui funziona bene, è facile delegare e automatizzare le decisioni perché esistono delle "*best practices*" a cui aderire, basate sull'esperienza passata.

In questo dominio occorre fare attenzione a non farsi illudere da un falso senso di sicurezza: il rischio è non accorgersi di un cambiamento di contesto, e di precipitare in una situazione caotica. Importante quindi tenere aperti canali comunicativi per ricevere feedback e segnali di cambiamento interni o esterni al gruppo, e agire di conseguenza.

I contesti complicati

Nei contesti complicati, a differenza di quelli semplici, possono esserci molte risposte corrette a un problema e, se anche c'è una correlazione chiara tra causa ed effetto, non tutti sono in grado di vederla. È il dominio del "so di non sapere" e degli "esperti".

Per rispondere a una situazione complicata occorre ***percepire***, ***analizzare*** e poi ***rispondere***. La fase di analisi può richiedere competenze di un esperto e non è sempre facile. Come esempio, pensiamo alla progettazione di un aereo: riconosco di non sapere come sono collegati i vari pezzi che compongono il motore, serve una persona esperta.
Se dobbiamo risolvere un problema (ad esempio ridurre i consumi di carburante, rimanendo nell'esempio dell'aereo), possiamo identificare diverse soluzioni che sono un compromesso tra diversi parametri. Ad esempio una soluzione potrebbe essere più efficiente ma costare di più, un'altra costare meno ma essere più ingombrante, e così via. Si parla quindi di "buona pratica" (invece di "*best practice*", la pratica migliore) proprio perché ci possono essere diverse opzioni valide.

Ostacoli in questo dominio possono essere un'eccessiva fiducia negli esperti, che può portare a scartare a priori punti di vista diversi. "La paralisi nell'analisi" (*analysis paralysis*) può far perdere di vista l'insieme e bloccare l'azione. Per incoraggiare l'innovazione, è importante la comunicazione tra parti del gruppo/organizzazione che si occupano di ambiti diversi.

Il contesto della complessità

Qual è la differenza tra complicato e complesso? Tra un aereo e la foresta amazzonica? L'aereo è un oggetto statico e il tutto è esattamente la somma delle sue parti: un ingegnere potrebbe smontarlo e riassemblarlo senza che questo cambi nulla. La foresta amazzonica, invece, è complessa perché il suo essere foresta è dato dalla relazione tra gli elementi. Se li separo gli oggetti avrò perso anche la relazione che li lega. Nel dominio complicato la risposta giusta può essere difficile da trovare, ma c'è. Nel dominio complesso **i reali legami causa-effetto tra una decisione e le sue conseguenze ci sfuggono**. Possiamo capire perché le cose accadono solo in retrospettiva, col senno di poi. **Non possiamo fare previsioni; possono però emergere dei**

pattern* di comportamento** se facciamo degli "esperimenti" abbastanza sicuri da provare e osserviamo come risponde il sistema, osservandone gli schemi o i pattern di comportamento. Una volta che li abbiamo compresi, possiamo dare una risposta realmente efficace. Ecco perché in questo contesto bisogna ***sperimentare, ***percepire***, ***rispondere***.

Per tutti questi motivi, nel momento in cui occorre prendere una decisione in un contesto complesso, non aiuta adottare un atteggiamento di comando dall'alto né stabilire in anticipo degli obiettivi da raggiungere a tutti i costi - perché non sappiamo se il funzionamento del sistema complesso che abbiamo di fronte ci permetterà effettivamente di farlo e non sappiamo se ci potranno essere conseguenze indesiderate delle nostre azioni.

Una situazione complessa è quando per esempio vogliamo implementare una nuova politica, senza essere in grado di prevederne completamente gli effetti perché i fattori che li influenzano sono numerosissimi e non sappiamo come sono collegati tra loro. Pensiamo per esempio all'introduzione dei sacchetti biodegradabili per la frutta e verdura nei supermercati. Può sembrare una questione complicata (servono esperti per gestire la logistica, capire qual è il materiale migliore, stringere accordi commerciali), ma se la trattiamo solo come tale il rischio di ritrovarsi con conseguenze indesiderate è altissimo: invece di diminuire, l'uso di imballaggi in plastica è aumentato[6].

In un contesto complesso agire in modo frettoloso e superficiale è controproducente. Serve invece **aumentare il livello di interazione e comunicazione** tra tutte la parti coinvolte, attraverso metodi di indagine che aiutano a generare idee innovative grazie all'intelligenza collettiva, **incoraggiare diversità e punti di vista apparentemente in contrasto, favorire l'auto-organizzazione.** Tutto questo favorisce la sperimentazione invece di affidarsi a soluzioni preconfezionate e permette che diventino via via chiare le "**pratiche emergenti**" necessarie per gestire la complessità.

Contesto caotico

In un contesto caotico, le relazioni causa effetto cambiano in continuazione ed è inutile cercare di comprenderle (a differenza del dominio complesso dove ci sono dei pattern che emergono). Siamo in una situazione di turbolenza. Nel caso di una situazione caotica c'è bisogno di ***agire*** in tempi rapidi per ristabilire l'ordine, poi ***percepire*** dove si è ricreata una situazione di stabilità e ***rispondere*** cercando di ritornare a uno degli altri quadranti. Situazioni caotiche sono per esempio tutte le situazioni di crisi e urgenza, che offrono però anche l'opportunità di innovazione radicale (**pratiche innovative**).

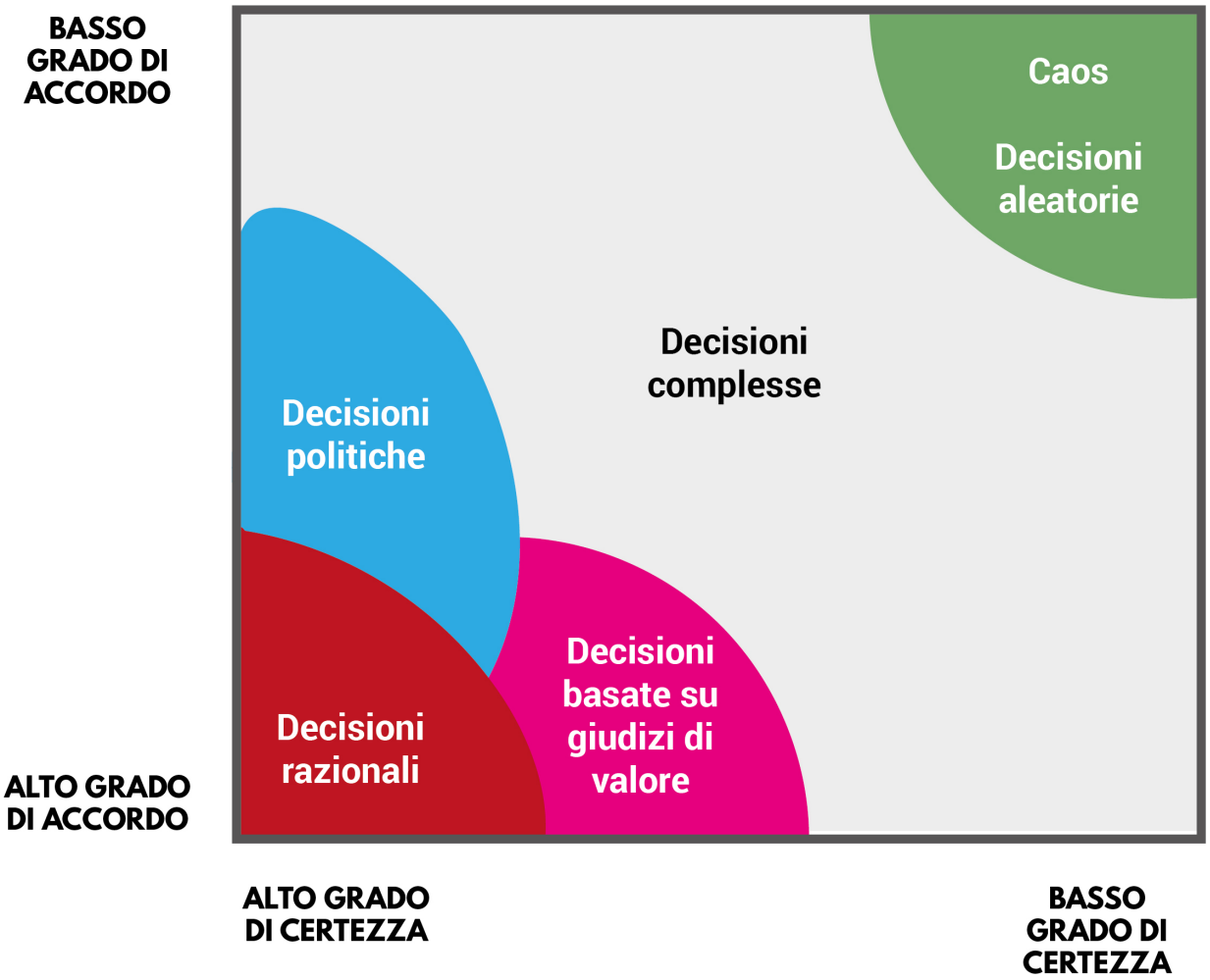
---

[6] https://www.ilsole24ore.com/art/dai-sacchetti-bio-piu-imballaggi-e-meno-frutta-sfusa-come-previsto-AElO07kE

Uno stile di leadership più autoritario e decisioni autarchiche sono tipiche di questo dominio, ma se permangono anche quando la situazione non è più caotica c'è il rischio del culto della personalità. Per contrastare questo rischio, è importante incoraggiare punti di vista diversificati non appena la crisi è rientrata.

La matrice di Stacey[7]

Possiamo integrare quanto appena visto nel Cynefin Framework con la matrice di Stacey.



Contenuto originale di Stacey, R., grafica di Martina Francesca

[7] Stacey, R., Complexity and Creativity in Organizations, Berrett-Koehler Publishers

In questa matrice abbiamo sull'asse orizzontale il grado di certezza: questo è tanto maggiore quanto più i legami tra causa ed effetto possono essere determinati con chiarezza, oppure se è possibile basarsi su esperienze passate per prevedere il risultato di un'azione con un buon grado di certezza. Più ci spostiamo verso la parte destra del grafico, più siamo in situazioni nuove, in cui non possiamo prevedere che effetti avranno le decisioni o azioni del gruppo. Sull'asse verticale troviamo il grado di accordo tra i membri di un gruppo o organizzazione.

Nell'angolo in basso a sinistra, siamo nel dominio semplice: alto grado di certezza dei risultati della decisione, alto grado di accordo. Le decisioni da prendere sono perfettamente razionali e non richiedono grandi discussioni: possiamo basarci su esperienze passate, fare piani d'azione che ci porteranno a raggiungere degli obiettivi, cercando di massimizzare efficacia ed efficienza in base a quello che ha funzionato in passato.

Se ci allontaniamo un po' da quest'area, entriamo nel dominio più complicato, dove la certezza e l'accordo iniziano a diminuire. Alcuni temi hanno un grado alto di certezza rispetto a come raggiungere dei risultati, ma alti livelli di disaccordo rispetto a quali risultati raggiungere. Si tratta quindi di fare **decisioni** "**politiche**", attraverso negoziati e compromessi per stabilire la direzione del gruppo.
Se invece l'accordo nel gruppo è alto, ma non c'è grande certezza su quali saranno gli effetti di una certa azione, le **decisioni saranno prese in base all'affinità con la visione e missione** dell'organizzazione.

Nell'area complessa e in quella caotica, i tradizionali metodi per pianificare, negoziare o creare una visione condivisa non sono sufficienti. Come dicevamo sopra per il Cynefin Framework, l'area caotica richiede una rapida azione per riportare stabilità, mentre nell'area complessa avremo bisogno di processi decisionali più complessi, che fanno riferimento all'intelligenza collettiva, incoraggiano il dialogo e la diversità mentre si fanno "esperimenti" da cui raccogliere il feedback e capire quale strada può rivelarsi efficace.

Il processo decisionale

Basandosi su quanto detto nei capitoletti precedenti, abbiamo visto che ci sono alcune decisioni dove è particolarmente importante curare il processo attraverso cui si arriva a una decisione: soprattutto per decisioni strategiche e complesse.
Ma anche quando ci troviamo a discutere in gruppo decisioni meno impattanti riconoscere e seguire un processo decisionale chiaro e inclusivo risulta molto utile perché permette di:

- arrivare a decisioni che hanno molto più sostegno da parte del gruppo, prevenendo boicottaggio e apatia;
- arrivare a decisioni di migliore qualità perché frutto dell'intelligenza collettiva;
- utilizzare in modo efficace il tempo del gruppo.

Le fasi del processo decisionale: divergenza, convergenza, caos

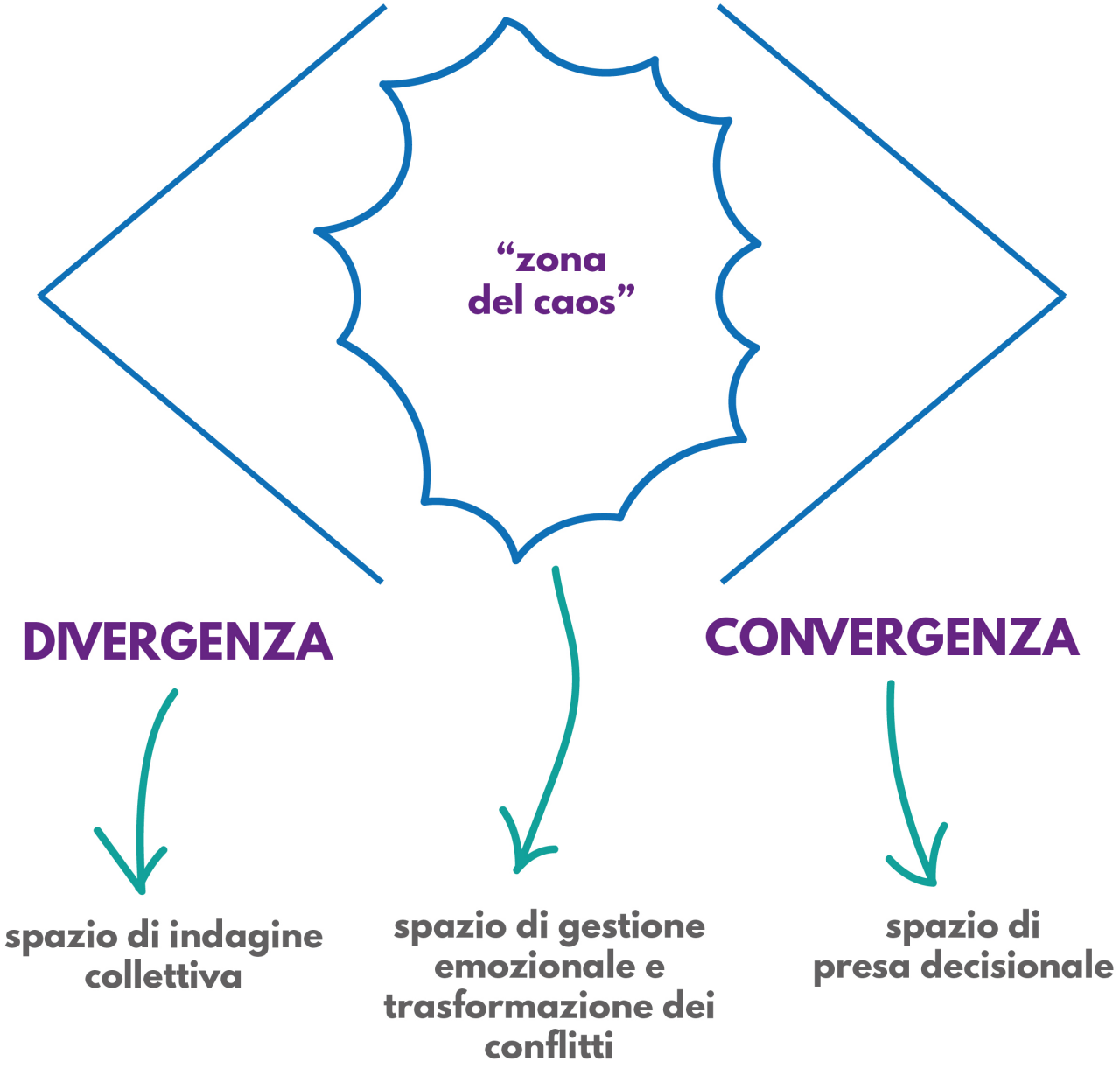
I concetti illustrati qui si basano sul **diamante del processo decisionale partecipativo**, sviluppato da S. Kaner, L. Lind., C. Toldi, S. Fisk e D. Berger[8], che abbiamo accostato agli spazi della facilitazione. È una lente molto utile per comprendere le dinamiche in una riunione o processo decisionale e può essere anche un riferimento in fase di progettazione dell'agenda di un incontro.

Talvolta nella discussione di un tema in gruppo, non c'è una vera e propria **divergenza**, ma si tende a rimanerne nel territorio più "sicuro", dove si ripercorrono strade già sperimentate. Le prime idee che emergono sono le più semplici e conosciute. Se il problema ha una soluzione ovvia (vedi Cynefin framework) non c'è motivo di andare oltre, ma finire sempre a questo punto ogni processo decisionale potrebbe significare che il gruppo rischia di perdere molte opportunità creative. Soprattutto se si sta affrontando un tema per cui non ci sono soluzioni ovvie, c'è bisogno di esplorare nuove possibilità, attingendo all'intelligenza collettiva: si tratta di cercare opzioni totalmente nuove, soluzioni inclusive (non compromessi) che emergono quando il gruppo si prende la co-responsabilità del risultato invece di affidarsi esclusivamente alla responsabilità del ruolo di leadership.

---

[8]S. Kaner, L. Lind., C. Toldi, S. Fisk e D. Berger, Facilitator's Guide to Participatory Decision Making, Jossey Bass

Per arrivare a questo risultato, occorre passare attraverso una **fase di divergenza**, uno spazio



Materiale originale Miguel Plaza “Aua” e Martina Francesca - Licenza CC tipo BY-NC-ND

dove possono emergere idee di diverso tipo da esplorare e discutere. Da qui poi il gruppo potrà passare alla **fase di convergenza** per consolidare una proposta, raffinarla attraverso valutazioni, classificazioni e sintesi, fino a giungere alla decisione.

Tra divergenza e convergenza il gruppo può incontrare vari ostacoli o difficoltà, in quella zona che potremmo chiamare la **zona del caos** (letteralmente “zona delle lamentele”, *groan zone* in inglese) soprattutto se la cultura prevalente nel gruppo porta a bloccare e criticare le idee e se

non è allenata a sostenere le tensioni tra opposti. In questa fase, il gruppo sperimenta frustrazione, confusione, sembra di perdere tempo, può esserci fretta di arrivare a una decisione e altri sintomi simili. In questi momenti di confusione possono emergere dinamiche disfunzionali di rango e potere: chi ha più rango può annunciare una decisione, alla quale il resto del gruppo si conforma senza ulteriori discussioni - questo però può lasciare dello scontento di fondo che poi emerge in altre forme in un secondo momento.

Le persone non vanno in automatico nel pensiero convergente. I gruppi che riescono a tollerare lo stress della "zona del caos" hanno più probabilità di arrivare a un terreno comune, che è il prerequisito per la collaborazione. Ed è qui che il ruolo della facilitazione può davvero fare la differenza in un gruppo, accompagnando il gruppo a navigare la confusione e la frustrazione per arrivare alla convergenza.

I passi del processo decisionale

Vediamo ora i passi del processo decisionale. Questo lavoro è frutto dell'integrazione tra il diamante delle decisioni partecipative con i passi del processo decisionale proposti da Beatrice Briggs e alcune idee tratte dalla sociocrazia.

1. **Chiarire chi deciderà e come.**
   È bene chiarire questi aspetti fin dall'inizio: sarà tutto il gruppo a decidere oppure una parte? Oppure si tratta di un processo consultivo in cui alla fine la decisione verrà presa altrove, ma si vogliono ascoltare le proposte di chi sarà influenzato dalla decisione? Occorre anche assicurarsi che il metodo decisionale prescelto sia chiaro e conosciuto dalle persone chiamate a decidere, soprattutto se si tratta di assenso o consenso che richiedono un minimo di formazione preventiva.

2. **Definire i criteri per la decisione**
   Questo passo è importante perché permette di avere delle ancore per i passi successivi, costruire delle condizioni al contorno per il processo e la decisione finale. I criteri possono essere basati per esempio su esigenze di tempo, soldi, logistica o aspetti importanti da prendere in considerazione al momento di decidere. Avere dei criteri oggettivi e concordati aiuta nelle fasi successive a evitare personalismi e a formulare proposte con un buon grado di concretezza.

3. **Raccogliere informazioni**
   È importante che le decisioni siano decisioni informate e che tutte le persone coinvolte

abbiano le stesse informazioni.

4. **Generare opzioni**
   È la fase più creativa e divergente. È importante non incominciare a discutere o valutare le idee che via via emergono per non bloccare proposte innovative e per non scoraggiare il contributo di alcune persone.

5. **Valutare opzioni**
   A questo punto comincia la fase di convergenza. Valutiamo le opzioni emerse in base alla loro aderenza ai criteri, e se necessario anche alla visione, missione o piano strategico del gruppo. Possiamo anche valutare quali opzioni richiamano il maggiore interesse delle persone, su quali ci sono delle preoccupazioni o quali sono considerate prioritarie. Possiamo farlo ad esempio usando mappature sociometriche, espressioni di preferenza come il *dot voting:* ogni persona ha a disposizione un certo numero di "voti" (bollini adesivi, disegnare dei puntini…) che può collocare vicino alle opzioni che ritiene più importanti.

6. **Presentare una proposta**
   Finito il lavoro di valutazione, possiamo condensare in una proposta il lavoro fatto in precedenza. Nel preparare la proposta da presentare al gruppo è importante scrivere in maniera chiara e concisa, specificare chi dovrebbe implementare la proposta, entro quando e dopo quanto tempo verranno valutati i risultati di questa implementazione. Questo compito può essere per esempio affidato a un sottogruppo (chiamati *tuners*, "accordatori", nella sociocrazia 3.0)

7. **Decidere**
   È il momento ufficiale della decisione, seguendo la procedura del metodo prescelto. È importante decidere anche dopo quanto tempo si farà una valutazione della proposta fatta. Una riflessione: la presa decisionale vera e propria può essere fatta con i metodi più diversi; ma seguire un processo decisionale chiaro e strutturato permette di arrivare a decisioni di migliore qualità (perché frutto dell'intelligenza collettiva) e con maggiore sostegno (perché tutte le voci e le preoccupazioni sono state ascoltate nei passi precedenti), qualunque sia il metodo decisionale che il gruppo utilizza.

8. **Implementare la decisione**

9. **Valutare implementazione e risultati della decisione**
   Valutare i risultati di una decisione dopo un certo tempo permette di capire se sta funzionando secondo le previsioni o se occorre aggiustare il tiro, se il gruppo si accorge che non sta ottenendo i risultati sperati.

I passi da 2 a 5 possono anche avvenire in ordine diverso; spesso è necessario ripetere alcuni di

questi passi.

Non ci stanchiamo di ricordare che i passi che presentiamo non sono una ricetta, ma un modello, quindi di per sé una semplificazione della realtà che è sempre più complessa e ricca di sfumature.

I 4 spazi della facilitazione e il processo decisionale

Anche se parlando di decisioni ci riferiamo soprattutto allo spazio della struttura, governance e della presa di decisioni, ci sono alcuni momenti di un processo decisionale dove può essere importante riferirsi agli altri spazi.

In particolare, nei momenti di tensione/caos, strumenti dello spazio della **gestione emozionale** e **trasformazione dei conflitti** possono essere di grande aiuto.
Ricordiamo che se ci sono tensioni o conflitti rispetto a una presa decisionale, è importante aprire uno spazio di gestione emozionale prima di prendere la decisione. Se facessimo il contrario, probabilmente ci renderemmo conto che la decisione presa deve essere riconsiderata dopo aver preso maggior consapevolezza della diversità presente o del conflitto sottostante.

Quando generiamo opzioni, stiamo sostanzialmente aprendo uno spazio di **indagine collettiva.**

La **coesione** del gruppo è trasversale ed è opportuno nutrirla costantemente per costruire la rete di sicurezza che sostiene il gruppo in tutto il processo decisionale.
In funzione della portata della decisione finale, il processo decisionale potrà essere più o meno complesso e attraversare o meno alcuni dei 4 spazi.

L’immagine alla pagina seguente riassume quanto detto finora.

Materiale originale Miguel Plaza “Aua” e Martina Francesca - Licenza CC tipo BY-NC-ND

Metodi decisionali

Un gruppo può usare diversi metodi decisionali a seconda del tipo di decisione. A volte anche lanciare una monetina può andare bene!

Riassumiamo qui di seguito le principali caratteristiche di ciascun metodo.

Autocrazia

È un metodo rapido, che genera poca ambiguità perché è semplice individuare chi ha la responsabilità della decisione e capire chi deve fare che cosa. È possibile che le persone non si sentano coinvolte nella decisione e nella sua implementazione, generando quindi scarsa partecipazione e un debole sostegno alla decisione (o sostegno forzato). Può essere un metodo con poca trasparenza e può evitare di prendere in considerazione informazioni o prospettive cruciali. Funziona bene in situazioni di emergenza.

Diversi tipi di maggioranza

Decidere a maggioranza è un metodo rapido, trasparente e percepito come equo nella nostra cultura. È un meccanismo ben conosciuto in qualsiasi contesto e quindi non richiede una formazione preventiva. Crea una parte vincitrice e una perdente, per cui può esserci poco sostegno e coinvolgimento nell'implementare la decisione ("non ho votato per questa cosa quindi non la faccio"). Possono verificarsi tentativi di sabotaggio, ostruzionismo, ed è un metodo che può favorire l'adeguamento al pensiero della maggioranza (*groupthink)* e la formazione di fazioni opposte e lobby. Funziona bene per scegliere tra alternative ben definite, quando il gruppo è ben informato e l'unità del gruppo non è essenziale.

Assenso (inglese: consent)

È un metodo molto rapido, inclusivo, e che incoraggia soluzioni iterative: chiede al gruppo, cioè, di accettare una soluzione "buona abbastanza" per la quale non ci sono obiezioni e che verrà monitorata nel tempo, in rapidi cicli di implementazione e feedback. Ma può portare il gruppo ad affrettarsi verso una soluzione non ideale, può trascurare la coesione del gruppo e non essere indicato per decisioni di grande impatto e a lungo termine. Richiede formazione preventiva e la conoscenza del metodo da parte di tutto il gruppo. Vedi capitoletto successivo

per un approfondimento sul metodo.

Consenso (inglese: consensus)

È un processo che richiede tempo, ma è molto inclusivo dei vari punti di vista all'interno del gruppo. Favorisce l'unità e la forza del gruppo, e anche la decisione presa avrà un altissimo grado di sostegno. Tuttavia può essere un processo lento che diventa più complesso mano a mano che le dimensioni del gruppo aumentano.

Metodo decisionale per assenso

Con il metodo decisionale per assenso, le proposte diventano decisioni quando sono considerate "abbastanza buone per adesso, abbastanza sicure per poterle provare" fino alla prossima revisione. **La decisione è presa quando non ci sono obiezioni alla proposta,** quando "nessuno dice di no".

Cos'è un'**obiezione**? Un membro del gruppo può sollevare un'obiezione se ha ragione di pensare che portare avanti la proposta possa danneggiare il gruppo o impedirgli di raggiungere il suo scopo. Le obiezioni non sono quindi preferenze personali, ma forti ostacoli che non possiamo ignorare; sono anche informazioni importanti per migliorare la proposta.

I passi dell'assenso

Per prima cosa la proposta viene presentata al gruppo: questa deve essere scritta in modo chiaro e preciso, e indicare anche dopo quanto tempo la decisione verrà revisionata.

Dopo aver presentato la proposta, il primo passo è un giro di parola in cui il facilitatore chiede a ogni persona del gruppo se ha **domande di chiarimento** sulla proposta. Attenzione: non sono commenti o valutazioni, ma domande per comprendere bene il significato di un termine, per

chiedere dettagli sulla proposta presentata e assicurarsi quindi che tutte le persone presenti abbiano chiaro su cosa sono chiamate a decidere.

Il giro successivo riguarda **reazioni rapide (o "sensore della proposta")**: un breve commento (idealmente massimo 1-2 frasi) sulle opinioni personali di ciascuno. Per esempio: "mi convince perché mi sembra una proposta fattibile", "in generale mi soddisfa, ma mi sembra manchi la parte su…", "non mi convince e mi sento confusa/o", e così via. Da questo giro di reazioni rapide possiamo già farci un'idea del grado di supporto alla proposta e capire se questa ha bisogno di essere ulteriormente raffinata oppure se è già abbastanza pronta per essere sottoposta all'assenso.

Il giro successivo riguarda le **obiezioni**: la facilitatrice chiede a ogni persona, a turno, se ha obiezioni sulla proposta. In un primo momento le persone risponderanno semplicemente "sì" o "no". Finito questo giro, si procederà ad ascoltare le obiezioni e a risolverle una per una, per esempio modificando la proposta o i termini per la sua valutazione.
Ricordiamo che nell'assenso le obiezioni devono essere argomentate e migliorative della proposta, cioè aggiungere alla proposta esistente qualcosa che la migliora invece di una critica distruttiva o uno stravolgimento della proposta. Possiamo presentare una obiezione per migliorare la proposta oppure se pensiamo che la proposta metta in pericolo la vita del gruppo, la sua visione o missione. Se ci troviamo sistematicamente a obiettare, può essere che quel gruppo non sia il gruppo giusto per noi in quel momento, oppure può esserci qualcosa che ci tocca e su cui è necessario lavorare personalmente.

Se non ci sono obiezioni, o dopo averle risolte, possiamo **dichiarare presa la decisione, celebrando** adeguatamente il momento secondo la cultura del gruppo.

Lo schema alla pagina seguente riassume i passi per utilizzare il metodo decisionale per assenso.

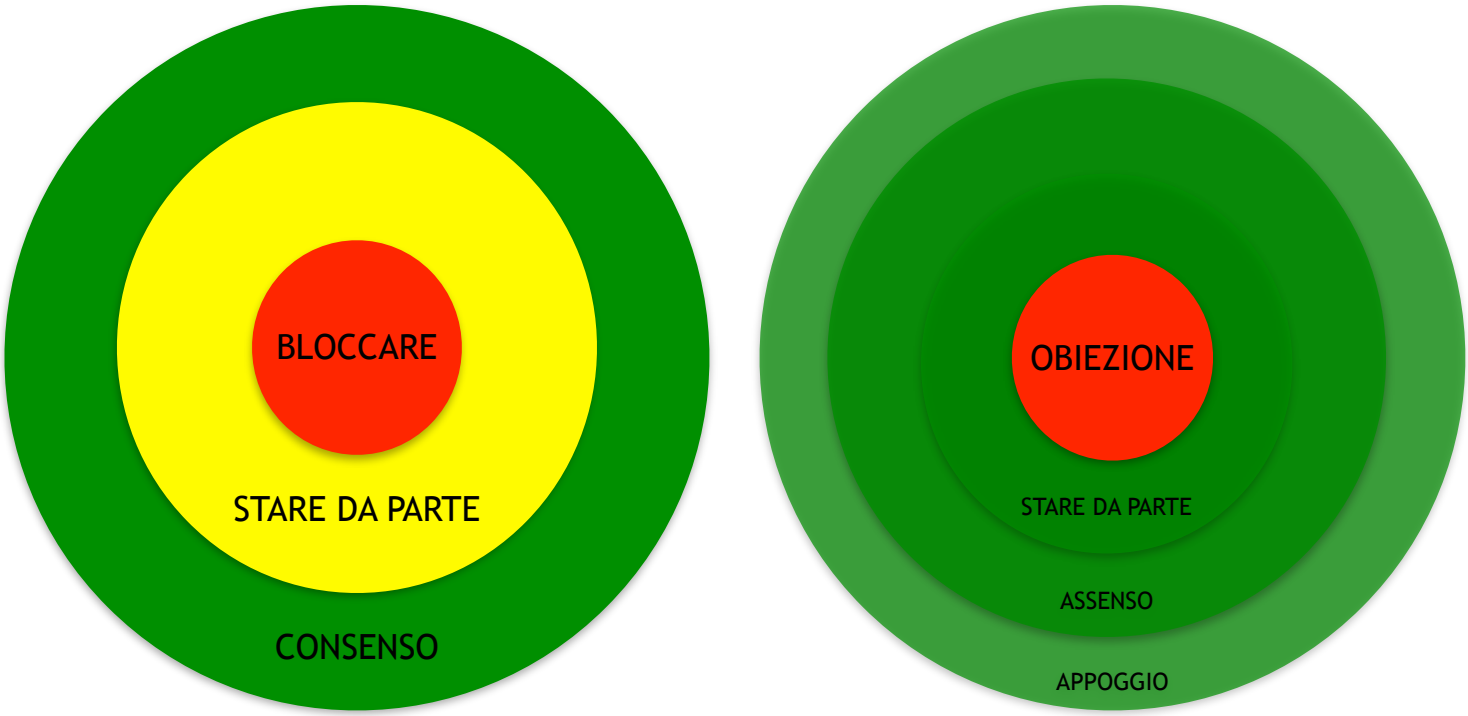
Un semaforo per distinguere assenso e consenso[9]

Confrontando assenso e consenso, può sembrare che i due metodi siano molto simili e può sembrare difficile capire cosa li differenzia. Una differenza c'è e anche se può sembrare sottile, è molto importante e la possiamo visualizzare con un "semaforo" come nella figura seguente.

Vediamo lo schema in maggiore dettaglio.

---

[9] Creato da Miguel Plaza, "Aua", basato su "Consent Decision Making" di Ted J. Rau



A sinistra: semaforo per il metodo del consenso, a destra quello per l'assenso

Materiale originale Miguel Plaza "Aua" - Licenza CC tipo BY-NC-ND

Sappiamo che nel **metodo del consenso** è possibile esprimere 3 posizioni:
- **consenso**: appoggio la proposta e sono disposta/o a impegnarmi per realizzarla. Semaforo verde.
- **stare da parte**: non ho intenzione di sostenere la proposta, ma lascio che il gruppo prosegua con la sua implementazione perché non ritengo di doverla bloccare. Semaforo giallo.
- **blocco**: quando la proposta per come è formulata viola valori, visione o l'etica del gruppo o potrebbe metterne in pericolo l'integrità. Semaforo rosso.

L'assenso cerca di allargare quella che potremmo chiamare "area di tolleranza" che permette a una decisione di essere approvata e implementata. Vediamo a colpo d'occhio che l'area verde nel semaforo di destra è molto più ampia rispetto a quella del consenso, e questo permette una maggiore rapidità nelle decisioni (anche se un minore appoggio specie per decisioni di lungo periodo e dall'impatto notevole).

Infatti danno luce verde non solo l'appoggio al 100% (l'equivalente del consenso, il "dico di sì"), ma anche l'assenso ("non dico di no, non ho obiezioni") e lo stare da parte ("la proposta non mi

interessa, ma non ostacolo il gruppo”). Portare una obiezione è il modo in cui possiamo bloccare una proposta, se riteniamo che in questo momento non sia abbastanza buona né sufficientemente sicura da testare.

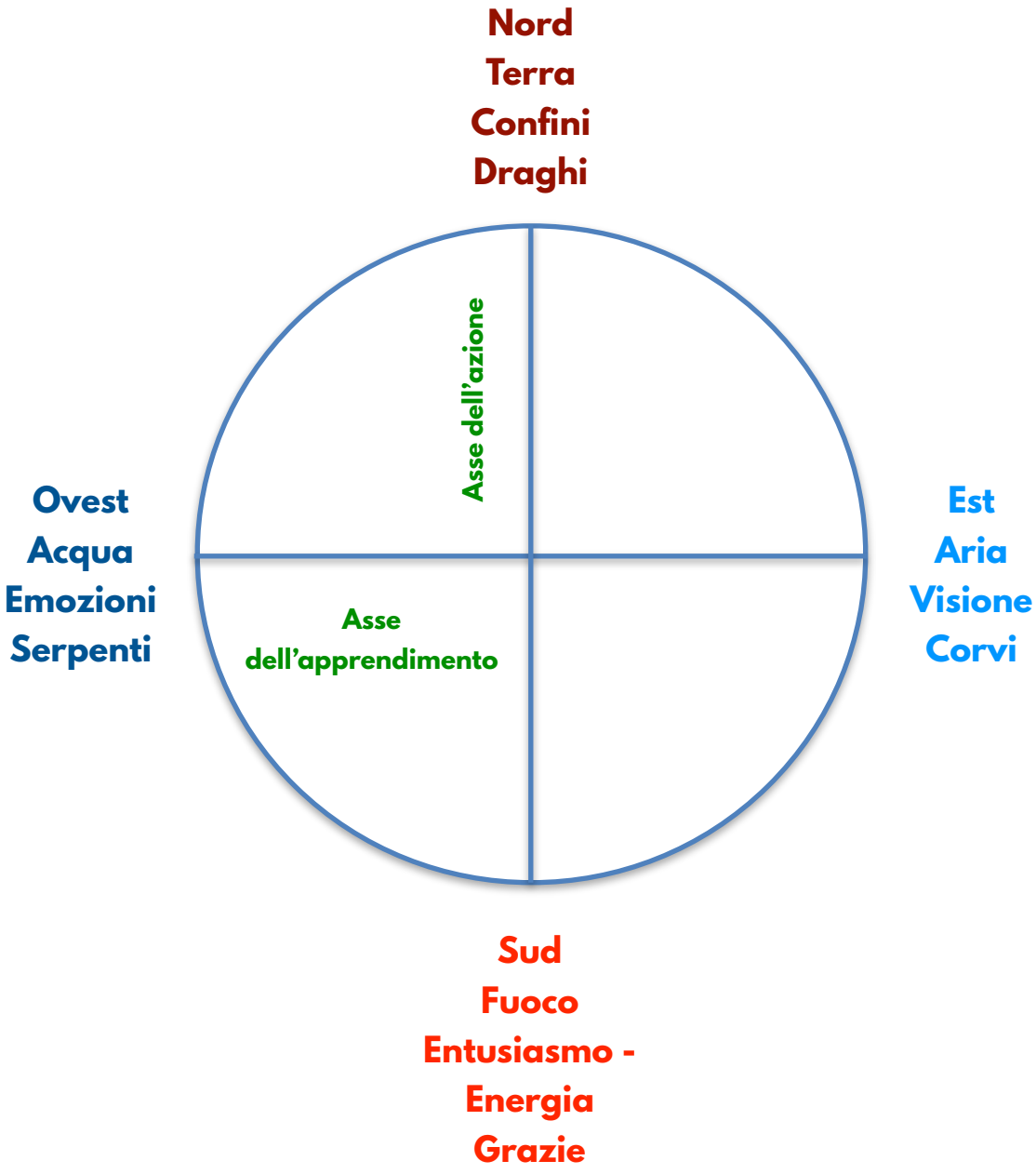
Ancora sui ruoli in un gruppo

In un processo decisionale partecipativo, riuscire a valorizzare la diversità all'interno del gruppo come una risorsa e non come un ostacolo è una delle grandi sfide per il gruppo e per il ruolo della facilitazione. Nel modulo su potere, ruoli e leadership, abbiamo usato la cornice dei ruoli in un gruppo sia per dare conto della diversità del gruppo, sia per capire la struttura invisibile che si crea al suo interno. Ancora una volta vogliamo sottolineare che **i diversi ruoli hanno funzioni diverse e sono tutti ugualmente importanti nel portare punti di vista di cui il gruppo ha bisogno per evolvere**. È importante riconoscerli, ricordare che un ruolo è più di una persona e una persona è più di un ruolo e anche sapere se la nostra cultura di gruppo tende a premiarne alcuni rispetto ad altri. Facendoci quest'ultima domanda potremo identificare quali avranno maggiore rango, dando vita a quella struttura invisibile di potere che si trova in ogni gruppo al di là della struttura visibile o formale.

Utilizziamo qui la cornice del Mandala dei Ruoli di un Gruppo[10], elaborato da Starhawk, facilitatrice, permacultrice e attivista americana e rappresentato alla pagina seguente.

In questo mandala, ai quattro punti cardinali corrispondono quattro qualità diverse e quattro ruoli che le rappresentano (Corvi, Draghi, Serpenti, Grazie). Al centro del mandala si colloca un ulteriore ruolo, quello dei Ragni.

[10] Vedi Starhawk, The empowerment manual. A guide for collaborative groups. New Society Publishers



I CORVI

I corvi sono visionari. Volano alto e vedono lontano. Hanno una visione a lungo termine e mantengono centrati gli obiettivi del gruppo. Suggeriscono nuove strade, elaborano piani e strategie e anticipano i problemi e le necessità.

Domande tipiche dei corvi:

A cosa dobbiamo stare attenti? Quali sono i possibili problemi che possiamo prevedere?

Chi riusciamo a raggiungere e chi no?
Quali sono le necessità della comunità che ci circonda?
Quali sono i nostri alleati potenziali? E i nostri detrattori?
Quali sono i nostri punti di forza e risorse? E le nostre debolezze o opportunità?
Qual è il nostro proposito/obiettivo come gruppo? Lo stiamo rispettando?
In che momento siamo?

I corvi spesso hanno molta influenza sul gruppo. Se una o due persone pensano a piani per il lungo periodo, le altre magari daranno il loro assenso semplicemente perché non hanno portato altre proposte.

LE GRAZIE

Il fuoco è energia. Le Grazie sono sempre attente all'energia del gruppo, pronte ad alimentarla nel momento in cui diminuisce e a dirigerla e incanalarla quando è più forte. Accendono il fuoco del gruppo: entusiasmo, energia, crescita. Fanno in modo che le persone stiano bene, generano entusiasmo nel gruppo, accolgono le persone appena arrivate e ne attirano di nuove. Offrono ispirazione al gruppo e generano idee nuove.

Le domande tipiche delle Grazie

Quali risorse potremmo condividere con la comunità esterna?
Quali necessità potremmo aiutare a soddisfare?
Dove dirigiamo l'energia del gruppo?
Chi vogliamo contattare e come?
Come interagiamo con l'esterno?
Come siamo percepiti dall'esterno?
Come attraiamo nuove persone?
In quale direzione possiamo ampliarci?
Chi vorrebbe aggiungersi e perché?
Cosa ha spinto ciascun@ di noi a unirsi al gruppo?
Cosa fa sì che siamo accoglienti oppure no?

Le persone che si collocano nel ruolo delle Grazie sono generalmente molto apprezzate. Allo stesso tempo sarà opportuno che possano stemperare il loro entusiasmo con il supporto delle qualità dei Draghi che sono maggiormente collegati alla terra.

I DRAGHI

La terra è l'elemento alla base della nostra sussistenza. Il drago fa sì che il gruppo rimanga connesso con la terra, con l'aspetto pratico e realista delle cose. I draghi vivono al confine con il mondo selvaggio, proteggendo tesori con i loro artigli e con il loro respiro di fuoco. Sorvegliano le risorse e i confini del gruppo e mettono in evidenza i suoi limiti.

Domande tipiche dei draghi

Quali limiti ci sono? Di quali abbiamo bisogno? Come stabilirli?
Chi fa parte del gruppo e chi no?
Come si entra e si esce dal gruppo?
Quali compiti pratici ci sono? Chi fa la spesa, pulisce, cucina?
Come possiamo garantire il nostro benessere?
Quali sono le nostre limitazioni concrete? Le ammettiamo? Che attitudine abbiamo rispetto ad esse?
È sostenibile il nostro modo di lavorare? Si rinnovano le nostre risorse? La gente si stanca? Perché?
Quanto tempo possiamo dedicare al gruppo? Quanti soldi abbiamo? Quanto ci serve? Ce lo possiamo permettere?

I draghi stabiliscono i confini che danno al gruppo un senso di sicurezza e i limiti che lo rendono sostenibile nel tempo. Possono essere considerati dei guastafeste, e allo stesso tempo guadagnarsi la stima chi nel gruppo si sente surclassat@. Alimentare il ruolo dei Draghi può far sì che il gruppo perduri nel tempo. Ma se il ruolo non ruota anche i Draghi corrono il rischio di stancarsi.

I SERPENTI

Spesso si identifica l'acqua con i sentimenti e le emozioni, ma anche con la fertilità e il rinnovamento. Il Serpente scivola attraverso le acque e dalle profondità arriva in superficie. Coltiva un'attenzione particolare a come si sentono le persone. È al corrente di quello che si sussurra nei corridoi, sa se ci sono conflitti nascenti e li espone pubblicamente, lì dove potrebbe essere utile a mediare o risolvere il problema.

Domande tipiche del Serpente

Quali sono i conflitti che stanno covando? E quelli che le persone evitano? E quelli che rimangono irrisolti?
Quali sono le regole implicite nel gruppo?

Quali sono i “secondi fini” che stanno agendo?
Che segreti esistono nel gruppo? Quali sono gli ultimi pettegolezzi?
Come si sentono le persone? Cosa sentono e non dicono?

I Serpenti oltrepassano e ampliano i confini, si oppongono alla censura, parlano delle cose non dette, portano alla luce ciò che le altre persone non vedono o preferiscono tenere nascosto. Questo ruolo può essere particolarmente scomodo e attrarre le antipatie del gruppo. Il suo ruolo non è però per questo meno vitale, visto che senza dubbio è quello che più di tutti mina le intenzioni di prendere il controllo del gruppo. Un gruppo non può funzionare evitando i conflitti o non prendendo in considerazione quello che le persone sentono. Per questo il ruolo che permette ai conflitti di emergere è di vitale importanza e molto prezioso.
I serpenti possono diminuire l’antipatia di cui sono oggetto se si prendono la briga di fare domande al gruppo invece di analisi. Un serpente efficace potrebbe dire, per esempio: “Sento tensione nell’ambiente, cosa sentono le altre persone?”, invece che: “So che Mario detesta Giovanna e che ha problemi con i caratteri forti, perché non vuoi ammetterlo?”.
Accettare di agire nel ruolo del Serpente non significa scivolare nei panni del giudice o del terapeuta del gruppo. Se il Serpente è realmente sensibile a quello che le altre persone sentono, lui o lei potrà mediare i conflitti, dato che è capace di porre domande che possono migliorare la comunicazione. Anche qui è altrettanto importante la rotazione dei ruoli.

I RAGNI

Il ragno tesse una tela che collega diversi punti tra di loro. Ogni cerchio ha bisogno di un centro, di qualcosa che faccia in modo che le persone si sentano collegate. Il centro di un gruppo può essere un credo spirituale, un obiettivo, una visione comune o può manifestarsi attraverso una persona. Nel modo di pensare gerarchico, l’espert@ o il/la guru occupano il centro della rete. Ogni membro del gruppo è legato alla persona esperta e tramite lui o lei è legato alle altre persone del gruppo.
Nei gruppi non gerarchici, certe persone possono essere percepite come centrali, perché dispongono di informazioni di cui le altre hanno bisogno, o perché sono il punto di contatto con le altre persone.
Una persona può offrirsi volontaria per questo compito, o un gruppo può svolgere le funzioni del Ragno in una comunità più allargata.
Quando in un gruppo il ruolo del Ragno non è assegnato esplicitamente, esso ricadrà su una persona che diventerà quella che tutti chiamano quando non ricordano l’ora della riunione, che raccoglie le confidenze o le lamentele di tutti.
Un Ragno è più efficace se non monopolizza le informazioni e la comunicazione, ma pone le domande che possono creare e rinforzare una vera rete di interazioni complesse.

Domande tipiche dei Ragni

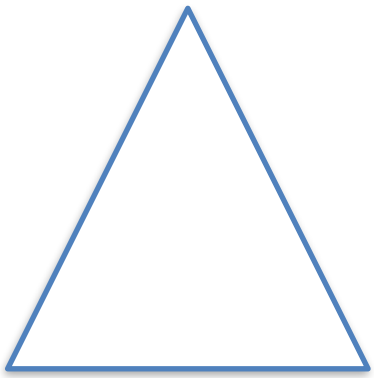
Che tipo di comunicazione formale ci potrebbe essere utile?
Chi comunica con chi in questo gruppo?
Quali sono i vincoli informali che esistono nel gruppo o di cui il gruppo ha bisogno?
Come possiamo rinforzare e ampliare le nostre relazioni nel gruppo? Possiamo incontrarci più spesso?

Il ruolo del Ragno può essere lusinghiero ma allo stesso tempo stancante. Se il Ragno è la persona che ascolta le lamentele di tutto il gruppo, il cui telefono suona in continuazione, è una forma di schiavitù. I gruppi possono creare sistemi di comunicazione che invitino a condividere le responsabilità e sistemi chiari per trasmettere le informazioni. Per la sicurezza stessa del gruppo, non è raccomandabile che le informazioni importanti siano nelle mani di una sola persona. E le nuove arrivate hanno bisogno di sapere dove trovare le informazioni e conoscere la storia del gruppo.

Chi decide cosa e come? Struttura di governance

La governance è l'insieme dei principi, delle regole e delle procedure che riguardano la gestione e il governo di una società, di un'istituzione, di un fenomeno collettivo. Potremmo riassumere questa definizione dicendo che **la governance riguarda chi decide cosa e come**.

Esistono diversi modelli di governance di un gruppo o organizzazione. Riassumiamo qui 4 modelli possibili: un modello gerarchico, circolare, a rete, sociocratico.
Nella realtà di un gruppo, questi modelli possono in qualche modo integrarsi a seconda delle necessità e dare vita a una sorta di governance mista: parliamo spesso di **verticalità operativa e orizzontalità strategica**: per le decisioni strategiche, di lungo periodo, che hanno un grande impatto sul futuro del gruppo, privilegiamo metodi decisionali più partecipativi e che portano un grande supporto alle decisioni strategiche come per esempio il metodo del consenso. Invece per l'operatività quotidiana, possiamo delegare sottogruppi che si organizzeranno con metodi decisionali più rapidi e più operativi come la maggioranza o l'assenso.

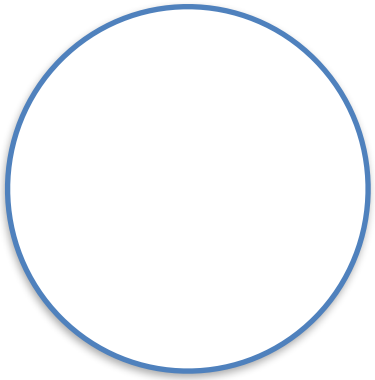


Modello gerarchico

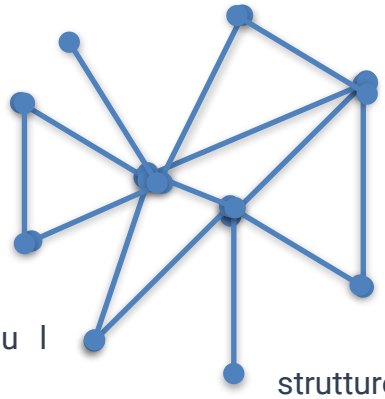
Lo rappresentiamo con un triangolo, una figura che associamo immediatamente con le strutture gerarchiche di organizzazioni e gruppi in cui il potere è concentrato al vertice della piramide, mentre mano a mano che si scende nella piramide il ruolo delle persone diventa sempre più esecutivo e senza potere decisionale. È un modello di governance che può essere efficiente e produttivo, ma allo stesso tempo generare scarso coinvolgimento nelle persone alla base della piramide se non addirittura tentativi di sabotaggio. È collegato con forme di potere più coercitivo e di controllo ("potere su", vedi appunti modulo 3) e con metodi decisionali autarchici.

Modello circolare

Questo modello di governance punta a una distribuzione paritaria del potere all'interno di un gruppo e a decisioni collettive. È una forma di governance basata sul "potere con", l'intelligenza



collettiva, la collaborazione invece che la competizione; è quindi naturalmente collegato con metodi decisionali come il consenso o l'assenso. È un modello di governance che implica un grande allineamento tra i componenti del gruppo e crea un forte senso di appartenenza e comunità; può tuttavia non essere efficiente se tutti i tipi di decisione devono sempre passare dal cerchio e può subire le conseguenze di dinamiche disfunzionali di rango, con la formazione di strutture invisibili di potere che minano la reale equivalenza dei membri.



Modello a rete

Una rete è flessibile e adattabile: il potere si trova in ogni nodo e viene espresso nel momento in cui un nodo si mette in relazione con un altro. In un modello di governance a rete c'è molto spazio per l'iniziativa personale, per sottogruppi che si formano attorno a un progetto o a un'idea e si sciolgono quando il loro compito è finito. È un tipo di governance basata sul "potere per" o potere interiore e sul "potere con" ed è tipica di strutture decentralizzate, distribuite e fluide (l'esempio più classico è l'organizzazione di internet, oppure di movimenti sociali decentralizzati come per esempio Occupy).

Modello sociocratico

La sociocrazia è basata su una struttura a cerchi semi-autonomi dove le decisioni sono prese per assenso. La struttura è composta da:

•un cerchio centrale strategico, il cui compito è prendere le decisioni strategiche, di lungo periodo e le linee guida per l'organizzazione;

•cerchi operativi (con possibili sottocerchi), ognuno dei quali ha una specifica area di competenza.

Esempi di cerchi operativi possono essere: cerchio comunicazione, cerchio attività didattiche, cerchio amministrazione e così via. Ogni cerchio è responsabile, all'interno della propria area di competenza, di raggiungere e valutare i propri obiettivi e il processo necessario a raggiungerli.

Il principio del**l doppio legame** crea legami di feedback tra un cerchio e gli altri: due persone di un

sottocerchio fanno parte anche del cerchio di livello immediatamente superiore , garantendo la circolazione delle informazioni: una persona ha il compito di trasmettere le comunicazioni dal sottocerchio al cerchio superiore, mentre l’altra porta la comunicazione dal cerchio superiore a quello inferiore.

Alcune riflessioni sulla governance nelle istituzioni pubbliche

La democrazia rappresentativa per come la conosciamo inizia a mostrare segni di cedimento[11]: la sfiducia sempre maggiore dei cittadini nelle istituzioni pubbliche (che si traduce in tassi di astensionismo in crescita), il pensiero a breve termine indotto dalle scadenze elettorali e l'uso massiccio dei media per orientare l'opinione pubblica allo scopo di vincere le elezioni, rende molto più difficile per la politica fare quelle scelte lungimiranti e coraggiose di cui abbiamo sempre più bisogno.

> *Se da un lato le elezioni rivestono per i parlamentari e i presidenti una grande importanza, dall'altro le priorità della gente comune sono solitamente diverse. I cittadini hanno la facoltà di guardare alle soluzioni politiche proposte domandandosi cosa sarà vantaggioso per loro, sia a breve che a lungo termine, senza essere gravati dal calcolo dei risultati delle elezioni. Hanno altresì la facoltà di riflettere sugli aspetti che andranno a favore dei figli e persino dei nipoti, per il benessere futuro della comunità. Altri aspetti importanti per i residenti sono il buon funzionamento della città o dello stato, il sussistere di buone relazioni tra gli individui, di un rapporto solidale fra i cittadini in cui ci si tratti l'un l'altra con rispetto, aiutandosi reciprocamente, che il luogo in cui si vive consente un contatto con la natura e, in generale, una buona qualità di vita. Il desiderio di ciascuno è essere felici. Sorge dunque la domanda – quali sono le caratteristiche e il funzionamento di un sistema democratico che permetta di conseguire tanto? Quali sono i meccanismi di una democrazia che consenta di prendere decisioni efficaci a favore della gente e dell'ambiente, considerandone anche le conseguenze a lungo termine? È senz'altro necessario un impegno maggiore da parte dei residenti, dei cittadini, al fine di pervenire ad una decisione. In che modo, però, è possibile concretizzare tale impegno?*[12]

Una possibile soluzione da affiancare ai meccanismi più tradizionali della democrazia rappresentativa sono le **assemblee di cittadini (democrazia deliberativa)**.
Si tratta di assemblee di 50-100 cittadini **estratti a sorte** in modo da riflettere la composizione

[11]D. Van Reybrouck, Contro le elezioni, Feltrinelli

[12] M. Gerwin, Le assemblee civiche - guida a una democrazia che funziona. Editore Fundacja Otwarty Plan, otwartyplan.org. Scaricabile liberamente in varie lingue: https://citizensassemblies.org/download/

demografica della città in termini di età, genere, livello di istruzione, eccetera.
L'estrazione a sorte, metodo già in uso nell'antica Atene per determinare la composizione degli organi legislativi delle *polis* anche in alcune città-stato italiane nel primo Rinascimento, garantisce che le persone che fanno parte dell'assemblea possano essere autonome nell'esprimere le proprie opinioni e dà la stessa possibilità di partecipare indipendentemente da condizioni economiche o livello di istruzione. A volte un piccolo incentivo economico permette di coprire le spese di partecipazione e favorisce ulteriormente l'inclusività.

Queste assemblee seguono un **percorso di deliberazione** in diversi incontri, in cui hanno modo di informarsi sul tema in discussione, ascoltare diversi punti di vista e infine decidere, garantendo risultati di migliore qualità e con maggior sostegno, proprio perché frutto di decisioni informate e perché si sono ascoltate tutte le voci.
Idealmente un processo deliberativo non è un processo consultivo, ma arriva a raccomandazioni vincolanti per l'amministrazione pubblica, che dovrebbe impegnarsi a riconoscerle e attuarle.
Questo processo decisionale a livello pubblico permette di superare alcuni limiti della democrazia rappresentativa, pur non stravolgendola a livello sostanziale, ma affiancandosi ad essa. Soprattutto garantisce decisioni di alta qualità, grazie all'influenza di diversi fattori:

- "I componenti dell'assemblea vengono sorteggiati anziché essere eletti o nominati e hanno la facoltà di esprimere autonomamente e indipendentemente le proprie opinioni. […] Poiché non hanno luogo elezioni, fra i componenti dell'assemblea non si crea concorrenza politica – non sussiste pertanto la necessità di campagne elettorali. Ciò consente di concentrarsi sulla tematica dell'assemblea senza doversi preoccupare neanche del fatto che l'eventuale assunzione di una nuova posizione possa condizionare il proprio ruolo all'interno del raggruppamento politico di appartenenza o l'opinione degli elettori nei suoi confronti. I meccanismi psicologici tipicamente legati alle elezioni non sussistono, dunque, in alcuna misura: contestualmente ad un'assemblea civica mancano i presupposti che possano dar loro origine. La democrazia deliberativa funziona diversamente.[13]"

- Il processo di deliberazione permette di acquisire informazioni e conoscenze sul tema in discussione, perché vengono invitati esperti, rappresentati di associazioni di settore, del mondo civile e istituzionale e così via. In questo modo i componenti dell'assemblea cittadina possono conoscere quante più soluzioni possibili al tema in esame e avere una visione d'insieme dei pro e contro di ciascuna.

La democrazia deliberativa è stata utilizzata con successo in diversi paesi e contesti, anche in processi di modifica della Costituzione, e dimostra come la governance pubblica possa

[13] M. Gerwin, Le assemblee civiche - guida a una democrazia che funziona. Editore Fundacja Otwarty Plan, otwartyplan.org. Scaricabile liberamente in varie lingue: https://citizensassemblies.org/download/

evolversi e, con le giuste strutture e strumenti, arrivare ad “avere fiducia nei propri cittadini, invece di averne paura”[14].

[14] https://www.irishtimes.com/culture/why-ireland-s-citizens-assembly-is-a-model-for-europe-1.2876808